



# Peut-on accompagner le renouvellement de la gouvernance dans les associations d'éducation populaire ?

Véronique Bordes, Christophe Dansac

## ► To cite this version:

Véronique Bordes, Christophe Dansac. Peut-on accompagner le renouvellement de la gouvernance dans les associations d'éducation populaire ?. 6ème Colloque du Réseau International de l'Animation, Oct 2013, Paris, France. halshs-01222549

**HAL Id: halshs-01222549**

**<https://shs.hal.science/halshs-01222549>**

Submitted on 30 Oct 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Peut-on accompagner le renouvellement de la gouvernance dans les associations d'éducation populaire ?**

Véronique Bordes, MCF, Université Toulouse 2,

Unité Mixte de Recherche Education Formation Travail Savoirs (UMR EFTS)

Christophe Dansac, MCF, IUT Figeac, Université Toulouse 2,

Équipe Organisations Non Orientées vers le Profit et Gouvernance (ONOP-G / LRPMip)

En France, il existe une tradition associative qui a toujours permis à des bénévoles de s'investir et de donner du temps pour défendre une cause ou développer des espaces culturels, socioculturels, sportifs. Le développement du secteur associatif par ses bénévoles a largement soutenu sa professionnalisation, qui a bénéficié notamment aux animateurs. Certains se sont interrogés sur le lien entre cette professionnalisation et le désengagement des bénévoles. Ces dernières années, nombre de discours déplorent le désengagement de la population dans ces espaces associatifs et notamment dans la prise de responsabilité. C'est dans ce contexte que la Confédération Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) de Midi-Pyrénées s'est interrogée sur la manière de penser le renouvellement des instances dirigeantes et a choisi de confier à des chercheurs un état des lieux des pratiques et freins en ce domaine.

Afin de répondre à cette commande des chercheurs du LRPMip et de l'UMR EFTS se sont associés pour développer un travail de réflexion autour du renouvellement de la gouvernance dans les associations. En prenant comme cadre un modèle des liens qui existent entre l'engagement associatif et le développement des associations et de leur activité (Dansac, Vachée, Gontier, 2011), nous avons conduit cette recherche en deux temps. Dans un premier temps, en partant de réponses à un questionnaire en ligne diffusé auprès des associations de Midi Pyrénées, nous avons récolté des informations que nous avons affinées à partir d'entretiens semi-directifs conduits auprès de bénévoles d'associations d'éducation populaire. Dans le second temps, l'ensemble de ces données nous a amenés à organiser un séminaire de deux jours avec des responsables associatifs, afin de réfléchir ensemble à des outils possibles pour faciliter ce renouvellement. Ce second temps nous a permis de développer une approche qualitative pour interroger le renouvellement de la gouvernance dans les associations et ses rapports avec le fonctionnement de l'association, et la place qu'y prennent les professionnels notamment animateurs.

Ce séminaire de réflexion et formation a été conçu comme un temps de travail qui devait permettre de faire émerger et de diffuser des pratiques existantes en matière de renouvellement et de rajeunissement des instances bénévoles. Ce séminaire qui se déroulait sur deux jours devait être initié par un temps participatif pour créer une atmosphère propice aux échanges, mais aussi pour faire émerger les représentations initiales à propos du problème du renouvellement. Nous avons proposé à cette fin d'utiliser la méthode du café participatif, qui facilite les interactions. Le second temps de ce séminaire était un temps de restitution des travaux préliminaires que nous avons menés, et d'autres initiatives qui avaient été déclenchées par la CPCA Midi-Pyrénées. Ces présentations permettaient aux participants de disposer de quelques éléments d'analyse et pistes de réflexion qu'ils pouvaient ensuite intégrer à leur réflexion, objet de la seconde journée. Cette seconde journée était consacrée au travail collaboratif en petits groupes sur la thématique du renouvellement et sur la recherche de pistes d'action.

### **1. Le café participatif**

Le café participatif a été organisé en trois questions visant une progression, la première concernant l'idéal associatif, la seconde concernant la manière de le transmettre, la troisième concernant les actions susceptibles de donner l'envie de s'impliquer dans la décision.

La méthode du café participatif a pour avantage de réduire la taille des groupes, et dans des groupes restreints (tant que les gens se connaissent encore peu), les interactions sont facilitées, notamment pour ceux qui ont le plus de mal à prendre la parole devant un auditoire important. Ainsi, même les personnes les plus discrètes peuvent contribuer et voir transmises leurs idées.

Cependant le Café participatif permet aussi que les opinions et idées qui sont données dans un groupe de discussion à un moment donné se diffusent dans l'ensemble du groupe grâce à une des phases centrales, celle de la pollinisation. À la fin de chaque temps de discussion, les personnes changent de tables, à l'exception d'une d'entre elle, qui va devenir l'hôte des nouveaux participants à la conversation. Cet hôte a pour mission de transmettre le fruit des conversations antérieures.

Afin de favoriser autant que possible le brassage des idées, les participants qui « migrent » ont pour consigne de rejoindre des tables où ils n'ont encore discuté avec personne. Quant à la désignation de l'hôte, la consigne que nous avons donnée dans ce café participatif visait à éviter que les gens choisissent eux-mêmes ce rôle, ou soient désignés par les autres participants pour quelque raison que ce soit (leadership, trop grande discrétion, développement d'idées singulière, meilleure aptitude à la communication...).

*« Comme on est persuadé que tout le monde est capable de tenir cette fonction, on ne va pas vous demander de désigner une personne particulière, ou de vous auto-désigner, on va plutôt utiliser un joli instrument de démocratie égalitaire, le hasard. On va vous demander de tirer au sort (à la fin de la conversation) celui qui sera le passeur. On a donc prévu ce qu'il fallait pour cela. »*

Après chaque question, la personne désignée au hasard restait à la même table, et devenait l'hôte chargé de restituer la teneur des débats précédents.

Pour cette session de café, un autre consigne particulière a été donnée explicitement : ne pas se présenter, afin d'éviter que les participants ne se réfèrent trop aux statuts dans leurs interactions.

Dans la méthode du Café participatif, l'expression est majoritairement orale, mais elle peut aussi prendre une dimension écrite, les participants sont en effet incités à griffonner sur les tables ce qui leur vient à l'esprit, sous la forme de dessins, de schémas, ou de phrases écrites sur la table. Des feutres de couleur sont à leur disposition pour cela. Ainsi, après la phase de pollinisation, les nouveaux arrivants sont confrontés aux griffonnages antérieurs, qui peuvent servir de point de départ à des discussions, ou d'amorce à de nouveaux développements. Une période de 5 à 10 minutes servait à permettre cette transmission par l'hôte et les échanges autour des éléments qu'apportaient en plus les nouveaux arrivants.

Trois questions ont été posées lors de ce café participatif :

- Quelle est votre association idéale ?
- Comment se transmet cet idéal associatif ? Dans votre association en particulier ? De manière générale ?
- Quelles sont les opportunités d'actions (concrètes) qui vous mettraient en mouvement ? Comment ces actions pourraient amener quelqu'un à prendre part à la décision dans l'association ?

Suite à chacune des phases de discussion autour des questions, on distribuait à chaque table une feuille sur laquelle on leur demandait de noter les points importants qui avaient émergé des discussions. C'est sur la base des feuilles recueillies, des traces laissées sur les nappes et de l'écoute de l'enregistrement de certaines tables que les éléments qui suivent, concernant l'idéal associatif, sa transmission, et les actions qui mènent à la décision, sont restitués.

### **1.1. L'idéal associatif**

Comme l'a souligné un groupe de discussion, « *l'idéal associatif renvoie à la problématique associative dans toutes ses dimensions* », et il n'est donc pas étonnant de retrouver l'accent mis sur le projet, le fonctionnement démocratique, et la place des individus dans le collectif. À ces dimensions viennent s'ajouter un idéal de renouvellement que l'on peut expliquer par la thématique même du séminaire de réflexion, et des idéaux en termes d'indicateurs d'une 'qualité' de l'association.

#### **Le rôle fondamental du (des) projet(s)**

Dans les discussions sur l'association idéale, l'insistance est souvent mise sur la valeur du projet, l'importance que chacun s'y reconnaisse dans l'*objet commun*, et le fait que c'est lui qui permet l'*action collective*. Certains posent comme une nécessité le fait que ce projet soit *évaluable*, de manière à pouvoir évoluer, *se renouveler*. Le questionner régulièrement permet d'en garder le sens, les valeurs. La *conviction* permet à ses membres d'aller *jusqu'au bout* de ses projets. Cette dernière notion, liée à la finalisation des projets est liée à l'importance de « *finir les choses* », d'avoir du *succès* dans les aboutissements.

#### **Le fonctionnement démocratique**

S'il n'y a pas de consensus sur ce que doit être la démocratie dans l'association, il reste néanmoins que l'association est vue par tous comme étant de nature fondamentalement démocratique, une *essence de la démocratie*, et un garant de la liberté des individus. Les associations sont conçues comme porteuses de cette dimension démocratique dans la société, servant même de support à la *formation des citoyens* de développement de l'*esprit critique* qui leur apporte les moyens de prendre leur *place dans la société*. La conception de la démocratie qui traverse les débats est plutôt de nature procédurale. Même si on évoque l'information et la *communication fluide* comme étant des supports de ce fonctionnement démocratique, la façon dont sont prises les décisions et l'organisation des instances décisionnelles gardent la place centrale, et l'outil du *vote* est celui qui reste le plus utilisé.

Certains insistent pourtant sur le caractère crucial d'un *fonctionnement démocratique innovant* », « *chamboulant nos idées préconçues d'organisation des assos* », notamment remettant en cause la *hiérarchie*. La prise de décision consensuelle (contrainte du vote à l'unanimité) est vue comme ne respectant pas cette contrainte démocratique, et certains appuient sur l'idée de la nécessité d'existence du désaccord, quitte à ce qu'il ne soit pas complètement résolu à l'issue du processus de décision.

#### **La prise en compte des individus**

Dans l'association idéale, tout le monde est actif, représenté, et « *engagé selon son niveau* », « *chacun apporte sa pierre* ». On tient compte de l'unicité des individus et on essaie de concilier les intérêts particuliers avec l'intérêt général, afin que l'épanouissement personnel puisse se mettre en place. Pour certains, cette prise en compte de tous les individus et cet engagement de tous va même jusqu'à impliquer que le véritable idéal associatif est égalitaire, et ne nécessite « *pas de leader* », même si pour d'autres cette figure du leader est incontournable. L'*épanouissement personnel*, qui est basé sur la double dimension de l'*intérêt* (suscité par les activités dans l'association) et le *plaisir* (qui ne lui est pas forcément lié), permet également l'épanouissement du collectif. Cet épanouissement passe aussi par le fait que l'association est vue comme un lieu où « *on acquiert des compétences* ». Pour favoriser cet épanouissement, on doit essayer de *repérer* et *valoriser* les compétences de chacun. Pourtant, certains insistent sur le caractère désintéressé de l'engagement, il faut « *donner sans attendre [de] retour* ».

## **Le renouvellement**

L'association idéale arrive bien entendu à *se renouveler sans difficulté* tant au niveau de son projet, comme cela a déjà été souligné plus haut, qu'au niveau de ses bénévoles. C'est un *collectif en mouvement*, qui n'a pas même « *besoin de draguer des nouveaux bénévoles* », parce que son projet attire suffisamment. Ce renouvellement permet la *transmission* non seulement du projet associatif mais aussi des valeurs. Certains ajoutent que « *pour donner envie, il faut laisser la place* », suggérant ainsi que le renouvellement consiste parfois aussi à pratiquer la politique de la chaise vide.

Chez certains participants, l'association idéale aurait intégré ce renouvellement dans son fonctionnement, en *limitant les mandats des responsables*, afin de *faciliter la transmission*. À la fois pour laisser la place et « *pour faire prendre conscience aux gens qu'il faut se mouiller* ». La remise en question y compris du projet repose alors aussi sur cette limitation des mandats.

## **Des indicateurs de « Compétences-Efficacité-Performance »**

L'association idéale qui émerge des discussions entre les participants est une association *innovante*, possédant un *ancrage local* suffisant pour être *reconnue*, cette reconnaissance, qui permet d'être *entendue, consultée par l'extérieur*. Elle *apporte quelque chose*, répond à un *besoin*. On y pointe l'importance de la *convivialité*, il faut que ce soit un *lieu d'échange*, où l'on manifeste une *ouverture* aussi bien *interne* qu'*externe*. Cette ouverture externe pouvant se concrétiser par une *appartenance* à un ou plusieurs *réseaux*.

Si l'association idéale est peu souvent associée à une association qui a les *moyens financiers* (les participants s'écartent rapidement de cette idée quand elle apparaît), on retrouve quand même l'idée qu'il faut qu'elle puisse financer ses projets. Mais aussi, à plusieurs reprises revient l'idée que l'association idéale *ne se laisse pas compromettre dans son projet par les questions de financement*. L'association idéale peut donc jouir d'une relative *indépendance* financière. Il apparaît aussi que dans l'idéal, elle a une bonne *capacité d'auto-analyse de sa gouvernance et d'adaptation de celle-ci au projet*.

## **Un impossible idéal**

Dans deux débats, cette question sur l'association idéale a été contestée un moment dans sa nature même. Dans un groupe, un participant a pointé que l'association idéale n'existe pas : il s'agit d'une « *réflexion utopique* », puisque l'association idéale résoudrait les problèmes de manière très simple, très rapide, alors que la réalité « *c'est qu'il y a sans arrêt des problèmes à gérer* ».

Dans un second groupe, un participant a énoncé que « *l'association idéale est une association qui n'existe plus* » : Dans la mesure où l'association vient combler un manque, « *si tous les problèmes sont réglés ou si l'objectif est atteint, l'association n'a plus lieu d'être* ». Cette idée a suscité durant les débats de fortes réactions de la part des interlocuteurs, et lors de la phase de transmission par l'hôte, elle a été relativement éclipsée et vite dénigrée par les nouveaux arrivés à la table où elle avait été produite. Ceci nous ramène à la question de la permanence de l'association, qui semble pour la plupart des participants (on a retrouvé cette même idée dans d'autres débats participatifs) incontournable, et conduire à réfléchir systématiquement sur la pérennisation de l'organisation plutôt que sur sa dissolution.

### **1.2. La transmission de l'idéal associatif**

Pour rappel, le temps de réflexion autour de la transmission de l'idéal associatif reposait sur les questions suivantes. « Comment se transmet cet idéal associatif ? Dans votre association en particulier ? De manière générale ? Ces questions ont été conçues comme devant favoriser une réflexion sur les manières concrètes de promouvoir auprès d'adhérents ou de bénévoles

les éléments-clefs de l'idéal associatif afin de permettre qu'ils soient mobilisés autour de cet idéal.

Force fut de constater que les débats ont finalement rarement permis d'identifier des manières concrètes de transmettre cet idéal dans les associations elles-mêmes. Les participants sont restés dans une réflexion plutôt abstraite, échangeant peu sur une analyse de la façon dont les associations auxquelles ils appartiennent font cette transmission. Les éléments assez généraux qui émergent de leurs réflexions peuvent être regroupés en trois thèmes, la transmission par les cadres, par les projets, et par les interactions.

### **Par les cadres formels**

Sur un plan interne aux associations, certains insistent sur le rôle des *cadres formels* dans la transmission, l'idéal associatif se traduisant dans les *statuts* même de l'association. Ainsi avoir un *Conseil d'Administration le plus ouvert possible* est considéré comme facilitant cette transmission. Introduire dans ces statuts des recommandations sur la transmission des postes, par exemple par le *parrainage* sert aussi cet objectif. Les débats font émerger qu'il est nécessaire de concevoir, parmi ces cadres formels, la formation des bénévoles comme étant au service de cette transmission. De manière concrète, des moments formels comme l'AG, où l'histoire de l'association est retracée sont considérés comme permettant cette transmission. Mais on insiste aussi sur le fait que la mémoire de l'association ne doit pas être vectrice d'inertie et de *reproduction*.

De manière externe à l'association, on voit aussi émerger l'idée qu'il faudrait, dans la société (par exemple par l'instruction civique), que cet idéal associatif soit communiqué par *l'éducation et la formation*. D'autre part, le *regroupement en réseaux* favorise la circulation des idées et la transmission plus facile de nouvelles pratiques.

### **Par le projet**

La « *cohérence entre l'objet, les idées, et les pratiques* » est vue comme fondamentale pour la transmission. Le fait que l'association sache s'adapter sans se compromettre et garde du sens à son action est permis par un *questionnement* et/ou un *réajustement permanent* du projet, une *évaluation régulière*. Tout cela facilite la transmission des *idéaux du collectif* à ceux qui s'intègrent dans ces projets. Pour que cette intégration soit plus facile et permette la transmission, il faut fournir aux adhérents ou bénévoles « *des portes d'entrée différentes permettant de se saisir du projet* », voire des *espaces de liberté* qui permettent de s'engager par une *prise de responsabilité progressive*. Tout ceci nécessite un *cadre collectif*, respectueux de la *pluralité*, se souciant de l'*accueil des nouveaux* et de l'entretien de la *convivialité*. Cette fédération autour du projet, des actions, et des valeurs communes, permet qu'émerge, en plus de la *personne morale* que constitue l'association elle-même, une *entité* basée sur le sentiment d'une *identité morale en soi*.

La réalisation des projets et la *visibilité des actions* qui en résulte, dépendant en partie de la *communication* qui se fait autour sont aussi des moyens de transmettre l'idéal associatif, à côté des actions de *sensibilisation à l'engagement* qui se déroulent parfois en interne ou en externe.

### **Par les interactions et l'action dans l'association**

Dans les débats, il est apparu que certains dirigeants associatifs font parfois cette transmission à l'occasion de « *grandes messes* ». À ces moments formels de transmission, au premier rang desquels les discours placent l'assemblée générale, s'ajoutent aussi des temps plus informels, l'*accueil des nouveaux* pouvant faire partie de ces deux types de moments, et la convivialité étant là encore évoquée comme incontournable. Ainsi certains participants considèrent que la transmission est plus efficace dans l'action, dans la pratique, la coaction étant suffisante pour cela. Être dans l'action est un facteur de *épanouissement personnel*, mais en plus « *faire ensemble* » est une manière de transmettre, par le modelage et par des échanges moins pesants

que les longs discours, les valeurs de l'association et le *sens des actions*. Dans cette perspective, certains mettent en avant, là encore, le rôle des anciens dans *un travail en binôme* et le bénéfice qu'ils attendent de l'aspect *intergénérationnel*. Lors des discussions, on voit apparaître des réserves par rapport à cette transmission par la coaction ou le modelage, les réserves étant liées au fait « *qu'il faudrait déjà que l'idéal associatif soit intégré* » par les 'anciens' de l'association.

Afin de faciliter la mise en action, certains conseillent la *fragmentation*, la *segmentation des tâches et des responsabilités* pour que les adhérents voient clairement « *par quel bout ils peuvent s'insérer* ». Si cela permet de les rendre plus accessibles, il ne faut toutefois pas négliger le « *risque de problèmes de cohérence/appartenance* », contre lequel il faut savoir mettre en place des « *navettes entre le personnel et le global* », un *fil rouge* qui permettent aux personnes de conserver le sens de l'action. Sur le plan très opérationnel, un participant suggère que ce fil rouge pourrait être maintenu par la référence à l'objet de l'association : « *dans tous les lieux associatifs, l'objet devrait être en permanence sous les yeux des personnes* ».

Que ce soit dans le mode formel ou informel, certains pointent le rôle des salariés dans l'organisation des temps permettant cette transmission, avec l'idée que cette mission doit parfois s'ajouter aux missions de mise en place des actions de l'association.

Dans plusieurs groupes de discussions, l'idée que l'idéal associatif ne se transmet pas est apparue. Dans un groupe, il ne se transmet pas car « *il n'existe pas* », la réalité fait que les rapports dans les associations sont ternis par « *les enjeux de pouvoir* » comme dans toute autre entreprise humaine collective. Dans un autre groupe, s'il n'existe pas au singulier, c'est qu'il y a *plusieurs idéaux*, et qu'il est donc difficile de raisonner sur la transmission d'un idéal associatif particulier. Dans une autre discussion, les participants se sont retrouvés dans le sentiment que les associations arrivaient à une impasse : même celles qui ont l'impression de connaître des moyens d'assurer la transmission (et tentent de les mettre en œuvre) sont forcées de constater qu'elles sont malgré tout confrontées à ces problèmes : « *Malgré les outils mis en place, ça ne marche pas* », même le « *faire-ensemble n'aboutit pas forcément à la transmission et à l'engagement* ». Enfin une participante a pointé que finalement, dans les réflexions auxquelles elle avait été confrontée, si on avait parlé de transmission, « *on a parlé à aucun moment de pédagogie* », et l'analyse des traces produites montre effectivement que cette pédagogie des valeurs du mouvement associatif n'a pas été évoquée.

À l'analyse des traces, qu'elles soient écrites ou que ce soit dans les conversations enregistrées, nous avons pu constater que dans certaines conversations, l'interprétation de la question de la transmission a été biaisée et que l'aspect inter-génération est devenu prioritaire. Cela reflète sans doute une des préoccupations d'un certain nombre de participants (cf. plus loin) quant à la nécessité d'une mixité générationnelle dans les associations dont ils font partie.

Nous aurions sans doute pu (dû ?) insister plus sur la nécessaire analyse de la façon dont l'association permet ou non à ses adhérents ou à ses membres de repérer, voire d'endosser l'idéal associatif. En effet, les observations que nous avons conduites dans cette recherche et à l'occasion d'opérations de recherche antérieures (Vachée, Gontier, & Dansac, 2013) révèlent que nombre d'associations ne font pas la promotion auprès de leurs adhérents, usagers ou bénéficiaires de la nature associative de la proposition qui leur est faite. Ainsi cet idéal associatif reste la plupart du temps partagé par quelques bénévoles et administrateurs qui le considèrent comme tellement évident qu'ils ne pensent même pas à en promouvoir les différences vis-à-vis des autres modèles entrepreneuriaux.

### **1.3. Le lien Action / Implication dans la décision**

Le troisième temps de la discussion visait à favoriser la discussion autour d'éléments concrets et opérationnels qui seraient porteurs d'engagement pour les parties prenantes des associations. Les deux questions ont été posées successivement. La première (« Quelles sont les opportunités d'actions (concrètes) qui vous mettraient en mouvement ? ») visait à permettre à chacun de s'interroger sur les motifs de sa propre implication en tant que bénévole opérationnel. On demandait donc aux participants de réfléchir sur les opportunités d'implication qui déclencheraient leur propre mise en mouvement. Le temps de discussion laissé a été assez court, dans la mesure où cette première question visait à amorcer la réflexion sur la seconde (« Comment ces actions pourraient amener quelqu'un à prendre part à la décision dans l'association ? »).

La première partie de ce questionnaire, comme dans la deuxième phase du café, a suscité finalement assez peu de témoignages et d'échanges sur des expériences personnelles et vécues. D'une part les participants se sont sentis déroutés par la formulation qui laissait la place autant à une réflexion sur les conditions propices à leur implication que sur les opportunités d'implications qui en seraient les déclencheurs. D'autre part ils sont là encore souvent restés dans une réflexion quelque peu abstraite et mettant la plupart du temps à distance leurs propres désirs ou souvenirs. Ainsi cette amorce a finalement un peu brouillé les pistes plutôt que facilité ce que nous espérions, c'est-à-dire la réflexion sur la mise en lien de l'action avec la décision.

Les préconisations qui ont émergé de cette troisième phase de discussion relèvent plutôt de préconisations générales sur la façon de sortir de la difficulté du renouvellement. Elles peuvent être regroupées selon 5 thèmes, (agir sur) l'attractivité de la fonction de dirigeant, l'attractivité de l'association et du projet, la mise en avant des individus, la formation et la convivialité.

#### **Agir pour augmenter l'attractivité des fonctions de dirigeants**

Dans leurs discussions, les participants ont pointé la nécessité de *désacraliser les fonctions des dirigeants* et de *rendre les responsabilités plus attrayantes* et moins lourdes. L'idée est de solliciter directement des membres du CA ou du bureau pour témoigner sur ce qu'implique les fonctions de dirigeants et ce qu'ils en retirent, et de se servir de ces témoignages pour assurer cette promotion. Cette désacralisation des responsabilités peut éventuellement passer par le fait de favoriser *l'égalité dans le débat* et vis-à-vis des responsabilités, y compris même par le *tirage au sort* (sur le modèle des jurys populaires). Il faut aussi selon certains « *prévoir dans le règlement intérieur les étapes de transmission* » des postes de responsabilité (ou y faire référence dans les statuts de l'association). Enfin dans plusieurs discussions apparaît l'idée qu'il faut assurer la « *diversité des espaces d'investissement* » qui sont offerts comme autant d'opportunités possibles.

#### **Augmenter l'attractivité de l'association ou de ses projets**

Au-delà de la nécessité réaffirmée de promouvoir, de valoriser le fait associatif et d'y sensibiliser à l'extérieur de l'association, mais aussi sans doute en interne, le fait de porter la parole de l'association, quand le projet associatif est clair. Sa clarté et les valeurs qu'il porte doivent permettre que « *la résonnance du projet* » facilite l'envie de s'impliquer dans la décision, pour peu que les *valeurs personnelles* soient *en accord avec l'objet associatif*.

Quand cette cohérence est présente, même les tâches les plus ingrates (de manutention) peuvent être faites bénévolement, en fonction des *besoins de l'association*, alors même qu'on refuserait de les faire dans le travail. Pour cela, il est quand même nécessaire qu'elles soient réalisées dans un contexte de convivialité, qu'elles permettent de cultiver le sens de *l'appartenance au collectif*. Ainsi les *conditions du faire* sont importantes : les actions permettant d'agir de manière autonome (pour les membres de l'association et/ou pour ceux



auprès de qui elle intervient), en prenant du *plaisir* favorisent les initiatives, la construction du sens.

### **Mettre en avant des individus**

Ce sont les « *projets et volontés personnels qui guident la prise de responsabilités* ». L'envie de s'impliquer dans la décision est liée à ce que l'action apporte, à ce qu'on y trouve : *autonomie, initiative, satisfaction, sens, lien avec les autres, passage de l'intérêt individuel à l'intérêt collectif*. L'intérêt personnel, le plaisir de se sentir utile associés aux compétences qu'on peut apporter permettent d'envisager cette implication plus facilement. C'est pourquoi il faudrait « *travailler la valorisation de soi* », voire « *revaloriser l'individu* ». Pour cela il est nécessaire d'« *arrêter de considérer les gens comme des consommateurs* », y compris ceux qui traditionnellement sont trop facilement considérés *uniquement comme des bénéficiaires des services* de l'association.

### **Former**

Un des moyens d'assurer cette valorisation ou cette revalorisation des individus est d'assurer au sein de l'association des formations, notamment la *formation des bénévoles*, ce qui implique *tutorat et pédagogie*. La *culture* ou la *sensibilité* qui portent le *militantisme*, « *ne sont pas innés* » et peuvent voire doivent s'apprendre. Il est donc important de concevoir aussi des « *actions permettant de travailler sur la transmission* ».

### **Miser sur la convivialité**

Enfin le passage de l'action à la décision ne peut être favorisé que dans un climat de convivialité. L'*ambiance*, le *ressenti* sont important pour « donner envie » et il faut donc s'assurer autant que faire se peut que les actions se déroulent dans le plaisir partagé, avec un « *nécessaire équilibre entre affectif et relationnel* ». Une des dimensions pointées est celle de l'*accueil des bénévoles* (ou des nouveaux membres). Un autre point souligne que la mise en place de cette convivialité peut être en soi un espace permettant le plaisir partagé, l'autonomie et la *reconnaissance*, et que la *co-construction* permet de *se sentir en responsabilité* et peut donc amener à un investissement dans la prise de décision.

## **2. Les réflexions en groupe de travail**

La seconde journée du séminaire a été consacrée à un travail collectif sur la question des pistes pour le renouvellement après un temps de remise en mémoire des résultats du Café Participatif. Deux groupes de travail se sont constitués dans la matinée pour s'accorder sur les questions qu'ils souhaitaient traiter, puis dans un second temps pour réfléchir aux réponses qui pouvaient y être apportées. Les trois questions retenues étaient les suivantes :

- Comment favoriser l'attractivité de la prise de responsabilité dans la transmission et le fonctionnement ?
- Comment repenser des modes d'organisation démocratique pour favoriser l'accueil et le renouvellement des bénévoles ?
- Comment aller à la rencontre de nouveaux bénévoles ?

Dans l'après-midi consacré à la recherche de pistes de réponses, deux groupes se sont formés. Pour le premier groupe, la réflexion s'est structurée de manière méthodique autour des trois questions, alors que le second plutôt intégré son raisonnement dans une démarche globale d'amélioration du fonctionnement associatif.

### **En ce qui concerne la question : « Comment favoriser l'attractivité de la prise de responsabilité dans la transmission et le fonctionnement ? »**

Les participants ont pointé la nécessité de repenser le problème en externe voire au niveau sociétal, avec la nécessité d'être « *vigilant quant à la nécessité de parler du fait associatif autour de soi* », de « *rendre lisible nos actions* », tant celles de leurs propres associations que

celles du monde associatif en général. À cette communication externe s'ajoute la nécessité de communiquer en interne comme en externe autour de la fonction de dirigeant associatif, et pour cela éventuellement « *recueillir et valoriser des témoignages* », pour démontrer « *en quoi la responsabilité apporte quelque chose au niveau personnel* », sans oublier de mentionner le plaisir que les responsables en tirent, afin de faire évoluer l'image négative que les gens en ont, le caractère sérieux et ennuyeux.

Un des enjeux fonctionnels fort de l'accès aux responsabilités est la clarté *des missions des responsables*, et il est proposé d'*identifier* et de « *favoriser les parcours dans les responsabilités* », par exemple en stimulant la rotation des personnes pour éviter que ce soit toujours les mêmes qui s'investissent. À cette clarté des possibilités d'investissement, il faut ajouter un accompagnement en mettant en place un « *tutorat par rapport aux fonctions de dirigeant* », ou en favorisant les responsabilités en binômes.

L'ajustement du fonctionnement pour augmenter cette attractivité peut aussi passer par une inscription dans les statuts, en *limitant les durées de mandats et le nombre de mandats successifs*, avec une obligation de *renouvellement du conseil d'administration par tiers tous les ans* et éventuellement un ajustement de la façon dont il procède au *renouvellement du bureau*. La possibilité (nécessité ?) d'*organiser des séminaires* de réflexion sur le projet associatif est elle aussi pointée comme un facteur de cette amélioration. Enfin la proposition est faite de « *mettre en place un responsable chargé de la communication envers les adhérents* », et un responsable de « *l'évaluation du fonctionnement collectif* ».

### **Comment repenser des modes d'organisation démocratique pour favoriser l'accueil et le renouvellement des bénévoles ?**

On retrouve là encore une préconisation externe à l'association et plutôt de nature sociétale : la mise en place d'une « *formation à la vie associative sur un service civique tout au long de la vie* ».

Au niveau interne, on parle de mettre en place des *commissions*, ou encore « *animer des temps de réflexion* », d'échanges, de construction, « *rendant les gens actifs et forces de proposition* ». Assurer un portage collectif des projets avec des informations régulières sur leurs avancées et des outils collaboratifs permettraient aussi d'éviter l'opacité qui est parfois facteur de désinvestissement des membres de l'association.

Permettre, favoriser la cooptation avec la possibilité pour les personnes cooptées de « *se tester en participant* » par exemple à quelques réunions de conseils d'administration avant d'entrer dans les responsabilités. Rendre les responsabilités plus accessibles en soulignant pour ceux qui les envisagent la possibilité de *tutorats*, de fonctionnement en *binômes*, ce qui reviendrait à instituer un *tailage des responsabilités*. Enfin alléger ces responsabilités par des *co-présidences* ou *multi-présidences* à la condition que soient déterminés en amont « *les missions de chacun et ses champs d'action* ».

### **Comment aller à la rencontre de nouveaux bénévoles ?**

Au niveau externe voire sociétal, cette rencontre serait favorisée par une « *médiatisation nationale des associations* ». Les participants pointent l'exemple de la campagne de promotion de l'artisanat, ou même de certaines fédérations sportives, avec une pointe d'amertume quant à la nécessité de moyens financiers plus importants que ceux dont disposent la plupart des acteurs du monde associatif.

Au niveau de l'association, afin d'aller à la rencontre de nouveaux adhérents potentiels bénévoles, il est possible d'organiser des *événements lisibles et visibles* « *avec des personnes chargées spécifiquement d'accueillir les personnes* » intéressés pour amorcer leur 'recrutement'. En direction des adhérents, on peut également organiser une assemblée générale ou un « *séminaire [...] présentant l'association et les façons d'y entrer comme bénévoles* ». Tout ceci doit s'accompagner d'espaces de convivialité et d'une manière

adéquate de *communiquer* en direction des membres, éventuellement par des *bulletins internes*.

La mobilisation en externe des bénévoles est aussi évoquée, mais avec la nécessité de faire des *appels à bénévoles de façon ciblée* : éviter la diffusion massive et privilégier la solution de « *repérer en amont les lieux ou structures ou des personnes potentiellement intéressées pourraient être sollicitées* ». Cela peut par exemple passer par l'*utilisation des réseaux*, mais également le *partenariat* avec des structures et espaces accueillant par exemple des jeunes ou des publics spécifiques. On peut aussi *mutualiser les compétences*, et notamment celles en matière de communication. Il est cependant pointé qu'il faut à tout prix « *ne pas en venir à l'utilisation de main d'œuvre ad hoc* », et pour cela, il faut « *penser la manière de relier l'action aux valeurs et au projet associatif* ».

### **Quelle démarche pour améliorer le fonctionnement de l'association afin d'en faciliter le renouvellement ?**

Les conclusions du second groupe pointent que « *sur le fond, il faut penser le fonctionnement démocratique de l'association comme une des dimensions du projet en adéquation avec l'objet statutaire* ». Pour cela, il faut *s'inscrire dans une démarche de progrès/projet à visée démocratique* avec dans un premier temps un état des lieux du fonctionnement qui permette de *préciser les objectifs* et les *étapes d'amélioration* (Par exemple : améliorer l'accueil, favoriser la participation).

Le groupe s'est également interrogé sur la forme, en se demandant notamment « *quelles formes pourraient prendre les espaces statutaires ou non* ». Il faut envisager des espaces formels (AG, réunions), participatifs (par exemple des séminaires de réflexion), et des temps informels. À côté de cette variété d'espaces de participation, le groupe considère qu'il faut aussi introduire de la diversité dans les modes d'expression. Le mode verbal de l'expression en public, celui qui est le plus couramment utilisé, n'étant pas toujours le plus adapté voire créant de l'exclusion pour certains. Les « *traditionnelles réunions de 18h30 à 20h30* » doivent également être remises en question.

Un exemple de démarche d'amélioration consiste par exemple à *revisiter l'accueil de l'adhérent*. Une association, au moment de l'adhésion, peut concevoir cet accueil dans « *l'objectif de lui donner les clefs de compréhension pour favoriser son intégration, sa participation, son implication* ». Cela passe par la mise à disposition d'écrits, avec *les statuts et les projets*, mais aussi par l'oral, avec *le récit de vie de l'association*. Ce point peut faire l'objet de la *création d'une commission accueil*, avec un *espace parrainage* (des nouveaux par des 'anciens'), un *livret d'accueil*, voire un temps convivial comme un *repas d'accueil*.

Il est important « *d'afficher le mouvement de l'association* », et de « *donner la règle du jeu aux nouveaux participants* » pour jouer ensemble, mais en laissant la possibilité de travailler sur les règles.

En ce qui concerne la *création d'espaces non-statutaires*, cela peut passer par la constitution de groupes mixtes (incluant salariés, bénévoles et simples adhérents) pour faire partager le projet et son évolution. Mais on peut aussi miser sur la « *constitution d'espaces dédiés à la proposition d'initiatives* ». Ces démarches supposent de « *questionner les outils juridiques* » (statuts et règlement intérieur) avec la possibilité de faire évoluer ces textes fondateurs.

Comme il s'agit d'une démarche de projet, elle implique une évaluation, et ce sont les responsables associatifs qui doivent être les garants de l'évaluation du fonctionnement de l'association « *afin que chacun s'y retrouve* ». Cela peut se faire grâce à un *lieu institutionnalisé de discussion* sur la dynamique du fonctionnement. Il en découle la nécessité d'une *clarification des missions des responsables* qui dès lors peuvent être explicitées lors des *prises de fonction*.

### **3. Bilan du séminaire : Des problématiques fondamentales qui font débat**

Dans les divers temps de débats de ces deux journées ont émergé plusieurs problématiques qui sont liées à cette question du renouvellement des dirigeants bénévoles : la disponibilité, la sélection, la valorisation, les enjeux du rajeunissement, la tension entre volonté de rajeunissement et conservatisme, et le poids du traditionnel modèle hiérarchique.

#### ***La disponibilité des bénévoles***

Un des arguments souvent opposé au refus d'implication bénévole est le manque de temps. Et il est vrai que la plupart des personnes qui sont investies dans le monde associatif, quand on les interroge, rapportent de multiples appartenances. Cette multiplicité d'appartenances diminue les possibilités d'investissement lourd sur une association particulière. Sans compter que, comme le pointe une des discussions, « *le bénévolat existe en dehors du monde associatif* ». Le bénévolat informel (par exemple l'aide à des voisins) qui demeure dans la sphère privé peut occuper un temps non négligeable, et créer des obligations avec lesquelles les activités associatives deviennent alors peu compatibles. Dans le monde du travail salarié, il existe aussi un investissement au-delà du temps de travail, qui est d'ailleurs souvent rapporté comme plus important pour les salariés d'association.

Chez les jeunes et ou les chômeurs, la précarité quant à l'emploi ou le caractère temporaire du statut étudiant, laissant peu de visibilité sur l'avenir, contribuent aussi à raccourcir l'horizon d'investissement. Dans ce contexte, il serait à vérifier si ce ne sont pas seulement ceux qui sont les plus optimistes quant à leur avenir (qu'importe d'où leur vient cet optimisme, qu'il soit dispositionnel ou qu'il vienne d'un capital social ou personnel important) qui ont la possibilité de s'investir sur du moyen terme, et non de manière ponctuelle, acceptant par là-même de s'engager dans les instances dirigeantes si le contexte y est favorable.

Enfin la mobilité géographique subie (par les jeunes en milieu rural, ou par les étudiants) en diminuant l'attachement au territoire sur lequel l'individu arrive, rend sans doute plus difficile un investissement à long-terme. Mais *a contrario*, elle facilite l'investissement avec une motivation sociale pour les personnes qui veulent reconstituer un réseau social sur un nouveau territoire.

#### ***La sélection des bénévoles***

Une sélection volontaire et réfléchie versus incidente des bénévoles qui peuvent s'investir. Pour la sélection incidente, on peut citer le rôle de la sollicitation directe, dont on sait pourtant qu'elle est nécessaire, puisque dans la plupart des cas, les bénévoles témoignent que c'est cette sollicitation directe qui les a amenés à s'engager. Et de fait, dans nombre d'associations, les administrateurs cooptent des professionnels des autres associations du champ avec lesquelles leur association travaille, ou la sollicitation se fait sur la base des relations amicales. Dans les deux cas, la question de la légitimité des administrateurs eu égard à la maîtrise de l'histoire de l'association ou de celle du champ d'action de l'association pourra entraîner une plus ou moins grande hiérarchisation informelle dans les conseils d'administration. Ce mode de 'recrutement' des bénévoles et des administrateurs contribue à augmenter l'entre-soi. Pour la sélection volontaire ou réfléchie, on peut mettre en avant ce témoignage de responsables associatifs ne voulant pas laisser un bénévole s'investir plus parce qu'ils le soupçonnaient de pouvoir troubler le fonctionnement de l'association. Par ailleurs, de nombreuses associations s'occupant de personnes en difficulté sociale pointent que les personnes qui sont elles-mêmes dans des difficultés (notamment psychologiques) doivent être évincées systématiquement. Ainsi, contrairement à une idée répandue parmi les

‘militants’ associatifs, le monde des associations n’est pas aussi inclusif qu’il y paraît de prime abord. Cet aspect exclusif peut être renforcé par les enjeux économiques (besoin d’efficacité) et les enjeux techniques (besoin de compétences spécifiques), ou encore tout simplement par le fait que les organisations n’ont parfois pas la ressource humaine (salariée ou non) nécessaire à l’intégration des bénévoles (Gontier & Dansac, 2012).

Quand un de ces deux types de sélection intervient, on peut envisager que l’association aura encore plus de difficulté à renouveler ses instances dirigeantes en raison du manque de variété des réseaux de relations dans lesquels peut se faire la sollicitation.

### ***La valorisation du bénévolat***

La valorisation du bénévolat a un enjeu très particulier pour les jeunes qui sont dans un début de parcours, et dans la volonté d’augmenter leur employabilité. Le temps consacré aux activités associatives est en quelque sorte un investissement qui doit pouvoir être rentable, particulièrement dans une société où l’accès à l’emploi est fortement compétitif et le travail salarié fondamental pour l’autonomie. C’est dans ce contexte qu’il faut replacer la tentative par les jeunes d’élaborer une charte de la reconnaissance de l’engagement associatif qui a été discutée lors du séminaire.

Mais la valorisation a aussi un enjeu pour les associations elles-mêmes, à la fois lié à l’accroissement de l’action associative et à la difficulté de création d’emplois. Ainsi les associations voient cette valorisation comme une possibilité de lever des freins à l’investissement en temps des jeunes dans les associations.

Une des questions qui a émergé est celle de la cible de cette valorisation. De manière interne (au monde associatif), cette valorisation est déjà largement la règle, les expériences bénévoles étant prises en compte dans le recrutement des salariés. Le cadre associatif donne fréquemment l’opportunité à des bénévoles de créer leur poste ou de tester comme bénévole une activité qui pourra ensuite faire l’objet d’une salarisation. À l’externe, à l’échelle sociétale, cette valorisation existe déjà à travers des outils comme le portefeuille de compétences<sup>1</sup>, le passeport bénévole<sup>2</sup>, promu par France Bénévolat, le carnet de vie du bénévole<sup>3</sup> du CNOSF. Cependant il faut réaliser qu’à ce jour, ces expériences bénévoles sont encore peu prises en compte dans l’examen de candidatures dans le secteur privé non associatif (cf. Bougard et al., 2011, même si leur étude portait sur des profils déjà très qualifiés). Il faut aussi souligner que si les pratiques de valorisation se généralisent, le travail associatif s’en trouvera *de facto* modifié, puisque les associations devront pouvoir ‘certifier’ les expériences bénévoles (Dansac, Vachée, & Gontier, 2011), ajoutant ainsi des tâches subalternes accentuant les procédures aux dépens des missions.

Le paradoxe qu’entraîne cette volonté de valorisation mérite d’être souligné puisqu’on retrouve de manière récurrente dans les discours l’importance subjective de la gratuité du geste bénévole difficilement compatible avec l’idée de lui donner une valeur permettant d’en tirer une contrepartie. Certains travaux de psychologie sociale sur l’engagement et la motivation laissent d’ailleurs penser que cette valorisation pourrait avoir des effets pervers quant à l’appropriation psychologique du projet associatif et de ses valeurs. Dans la théorie de Kiesler (1972), le bénéfice tiré du bénévolat allègerait le coût de l’acte bénévole, le rendant moins engageant (toutes choses égales par ailleurs) que lorsqu’il est ne procure pas de bénéfice. Dans la perspective de Deci et Ryan (1985), la perspective de rétributions, si elle devient subjectivement trop importante pour l’individu, peut faire changer la motivation

---

<sup>1</sup> [http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Portefeuille\\_compétences\\_2011.pdf](http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Portefeuille_compétences_2011.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.passeport-benevole.org/>

<sup>3</sup> [http://franceolympique.com/art/160-carnet\\_de\\_vie\\_du\\_benevole.html](http://franceolympique.com/art/160-carnet_de_vie_du_benevole.html)

intrinsèque en motivation extrinsèque, dont on sait qu'elle est plus fragile puisque dépendante de l'accès à ces rétributions.

### ***Les enjeux du rajeunissement***

À la question comment faire venir des jeunes dans les associations, un participant a répondu pourquoi en faire venir. L'enjeu de la mixité générationnelle, du rajeunissement des associations est certes important. Faire venir des jeunes est considéré par les associations à la fois comme une garantie de pérennité de l'association et comme une chance d'amener de l'innovation dans l'association. Le sentiment que les associations ont du « *mal à capter les jeunes* » ou à les retenir amène à se questionner sur le vieillissement du monde associatif.

Pourtant le monde associatif se renouvelle déjà et se rajeunit par le foisonnement d'associations qui sont créées, et notamment par celles qui sont créées spécifiquement par des jeunes. Ceux-ci effectivement voient leurs sentiments de contrôle et d'efficacité augmenter bien plus en créant de toutes pièces l'outil qui va leur permettre d'influencer la société. Cela leur permet de consolider leurs valeurs par le questionnement collectif sur celles-ci, ce qu'ils préfèrent à la dilution dans des projets associatifs déjà existants, éventuellement ayant une inertie forte de par les traditions et l'histoire qui y existent. Cette question du sentiment d'efficacité atteint par la réalisation peut éventuellement être reprise à leur compte par les mouvements associatifs anciens, à travers la possibilité de donner des espaces d'initiative où des jeunes pourraient voir leur projet se réaliser un peu comme dans une pépinière d'entreprise (c'est par exemple ce que tentent de faire la Ligue avec les Juniors Associations, ou les Francas avec les ATEC).

### ***Une tension entre volonté de rajeunissement et conservatisme***

Malgré cette perspective d'apports innovants nécessaires à l'association, il émerge des débats une tension paradoxale entre la volonté de rajeunissement d'une part, et le désir de maîtriser le projet, d'en garantir l'intégrité. De ce désir de contrôle, on peut déduire que seuls les anciens maîtrisent le projet associatif et sont garants des valeurs originelles portées par l'association. Ainsi la notion de transmission, souvent vue par les seniors comme le fait de léguer à des nouvelles générations une sorte d'héritage associatif, où l'intergénérationnel servirait plus cet objectif d'héritage qu'un véritable enrichissement réciproque et égalitaire. Dans cette perspective, certains participants ont insisté sur la nécessité de produire des écrits pour entretenir la mémoire de l'association. Les dispositifs de tuilage, qui facilitent la transmission, peuvent ainsi devenir en quelque sorte des outils de contrôle social empêchant finalement l'innovation dans le projet associatif.

Au cours des échanges, une jeune femme s'est d'ailleurs sentie obligée de rappeler que « *la transmission peut être à double sens* », redonnant à celle-ci le sens d'un apprentissage réciproque. Effectivement, les débats ont pointé que donner l'histoire aux nouveaux arrivants, pouvait avoir un rôle prescriptif et normatif, ou simplement une fonction indicative. On peut utiliser la mémoire pour que l'histoire de l'association soit reproduite à l'identique y compris dans le fonctionnement, soit la fournir pour que les gens puissent faire évoluer l'association.

Sur le plan de l'appropriation psychologique du projet associatif, on a affaire à un processus différent, selon qu'on soit dans l'adhésion au projet de l'association, et aux valeurs qu'il porte (insertion dans un programme), ou qu'on soit dans l'interrogation sur les missions de l'association, et ses réorientations éventuelles (construction de projet).

L'importance accordée à la nécessaire cohérence dans l'action de l'association et à la préservation du projet associatif initial, entraîne au sein de l'association des différences de légitimité associées à la maîtrise de l'histoire de l'association, à sa mémoire. Ces différences de légitimité peuvent donner une forme de pouvoir particulière aux 'anciens', et entraîner une

hiérarchisation de l'association et éventuellement une inertie aux changements qui ne peut qu'être néfaste au rajeunissement des instances dirigeantes.

### ***Le poids des modèles hiérarchiques traditionnels***

On a observé au cours des échanges une relative difficulté à envisager de réels changements de gouvernance, avec un modèle de la gouvernance verticale très prégnant. Les acteurs associatifs sont nombreux à rester persuadés que le dépôt des statuts en préfecture exige certes deux noms, mais aussi la répartition des deux fonctions de président et trésorier<sup>4</sup>. Si la possibilité de co-présidence est connue de certains, elle est souvent exclue *a priori* car considérée comme ne permettant pas une bonne assise de la responsabilité, et poserait des problèmes de lisibilité, de manière interne à l'association comme en externe vis-à-vis des partenaires. Cela étant, des témoignages confirment les difficultés techniques rencontrées par les associations ayant opté pour des présidences collégiales lors de leur création, que ce soit au moment de l'enregistrement en préfecture ou lors de la création d'un compte en banque.

Dans les enregistrements, les modes de gouvernance alternatifs (co-présidence collégiale, tirage au sort) font l'objet d'un fort scepticisme, et la transmission d'un temps du débat participatif à l'autre montre de fortes résistances par rapport à ces possibilités : ces solutions sont soit écartées du compte rendu des débats antérieurs, soit traitées avec une réserve plus grande encore.

Si certains prônent le consensus et parfois même l'inscrivent dans les statuts, d'autres considèrent comme plus démocratique le fait que certains puissent être en désaccord avec les décisions qui sont prises dans l'association. Si l'on peut envisager que ces désaccords sont garants de la diversité dans l'association (essayer à tout prix de les supprimer amènerait sans doute de l'exclusion), il faut réaliser que la motivation et donc l'investissement ne peuvent être aussi importants dans des projets que l'on n'a pas choisis, même s'ils résultent d'une décision majoritaire démocratique. Une des principales caractéristiques du bénévole étant sa liberté à quitter l'association, le manque de motivation à l'égard de projets avec lesquels il n'est pas en accord peut être un moteur d'une auto-exclusion de l'association. Ainsi les formes que prend la démocratie dans l'association influencent largement les modes d'investissement des membres.

---

<sup>4</sup> Ceci s'est manifesté autant lors de la soirée PNRCQ que dans les discussions du Café participatif REBDA

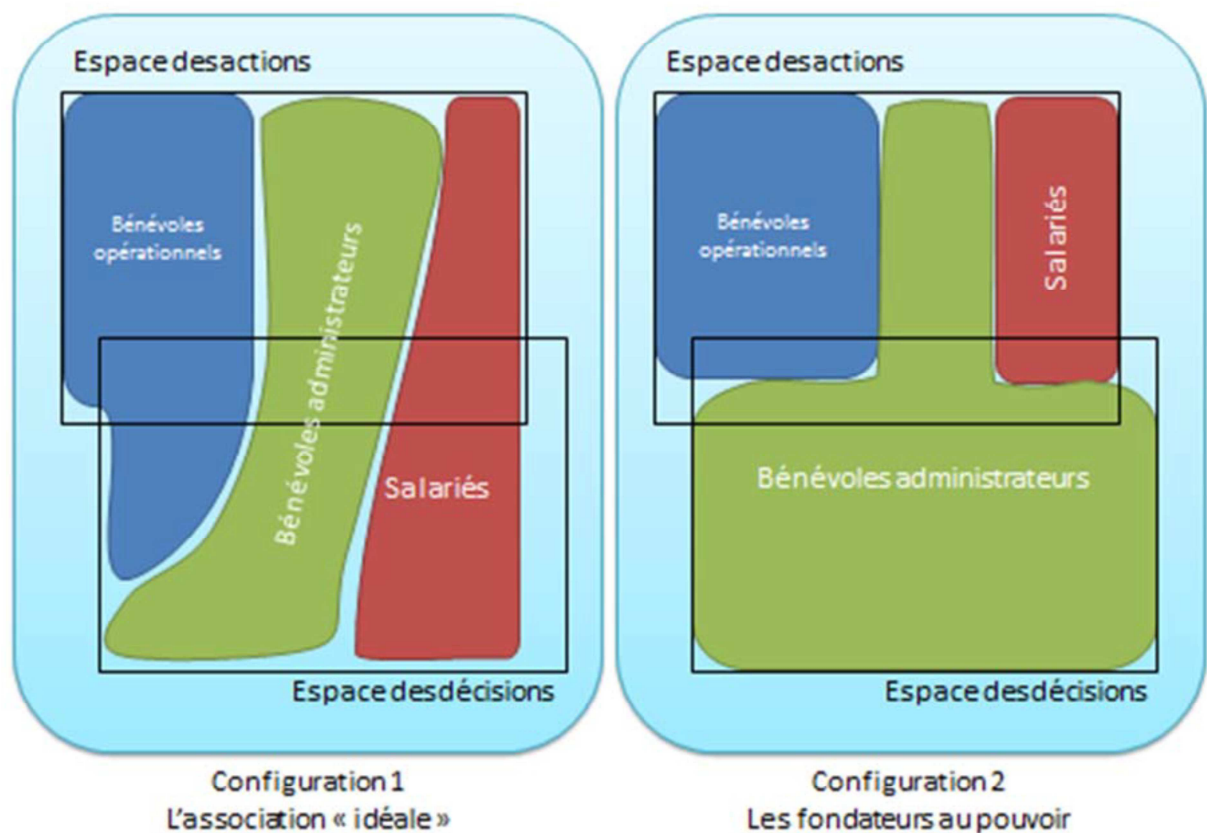
## Conclusion

Au travers de cette étude, l'enjeu reste d'interroger l'organisation actuelle du milieu associatif, son usage par les acteurs, les croyances qui le traversent, et sa place dans une société que l'on qualifie volontiers d'individualiste. À travers la présentation des conclusions de cette étude, nous observons comment les projets mis en œuvre, et la façon dont ils sont conduits, peuvent faciliter ou non l'investissement de nouvelles personnes dans les associations, voire le décourager.

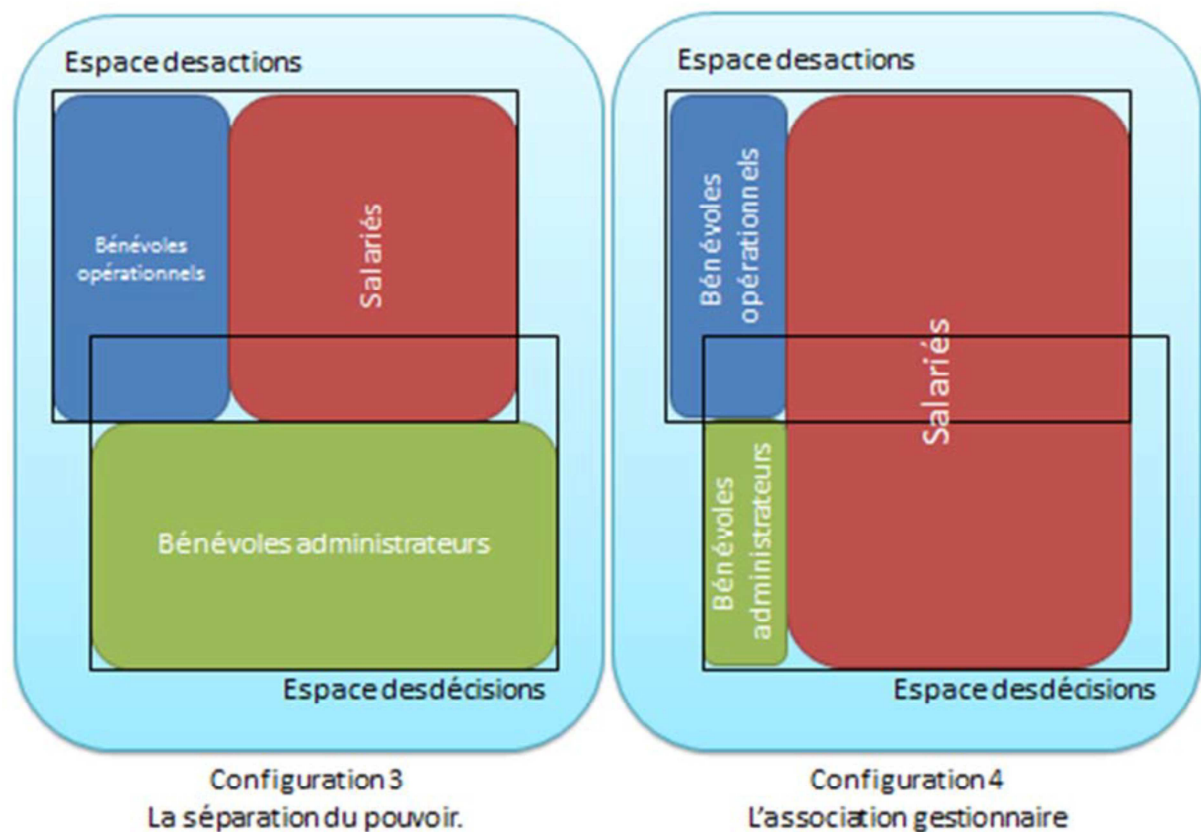
Au travers des diverses interventions lors du café participatif comme dans la réflexion de groupe, il apparaît que l'espace des décisions et celui des actions possibles au sein de l'association doivent absolument faire l'objet d'une analyse régulière dans les organisations associatives.

Ainsi, nous avons proposé une schématisation (partielle) de ces espaces et des places que peuvent occuper les différents acteurs d'une association en nous centrant sur la ressource humaine de celle-ci (cf. Dansac, Bordes, Gontier et Vachée, 2013). Cette schématisation considère que toute la place occupée par une catégorie d'acteur (parfois par un seul) est indisponible aux autres. Elle permet de mettre en lumière certaines configurations classiques observées par ailleurs (Vachée et al., 2013).

Dans ces configurations, les animateurs professionnels, en tant que salariés missionnés pour porter les valeurs des associations, doivent être conscients que les associations d'éducation populaire ne peuvent relever de n'importe quelle mode de répartition...







Qu'en est-il alors des missions de l'animateur dans ce cadre ? Comment peut-il, en tant que salarié dans une association, veiller à ce que son action respecte les valeurs de celle-ci en favorisant l'implication des adhérents et bénévoles, dans l'esprit de l'éducation populaire ?

Comment peut-il accepter de ne pas tout faire, et sensibiliser les bénévoles au fait que sa posture de salarié ne doit pas faire disparaître son investissement bénévole ?

Dans quelle mesure l'animateur peut-il accepter de déléguer aux bénévoles certaines tâches et certaines responsabilités en permettant une réflexion sur ce qui lui est délégué ?

Comment prévoir, dans la gestion de l'action de l'association, différents niveaux possibles d'implication, une rotation suffisante des tâches, et une implication des administrateurs dans les tâches opérationnelles ?

Enfin, il semble essentiel de questionner régulièrement le projet associatif, ses valeurs, la manière dont il doit être conduit, réflexion qui doit être conduite avec les adhérents comme avec les bénévoles.

Ce premier travail permet d'envisager des pistes de changement dans l'organisation et l'accompagnement du milieu associatif et de ses bénévoles. Aujourd'hui, la situation de ces espaces citoyens reste fortement liée aux engagements de l'État. Quel modèle associatif peut-on envisager pour l'avenir ? Quelle place pour le bénévolat dans une société en crise économique ? Autant de questions qui méritent d'être traitées plus avant.

## Références

Bougard, J., Brodaty, T., Emond, C., L'Horty, Y., Du Parquet, L., & Petit, P. (2011). *Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île de France*. Consulté à l'adresse <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00744917>

Dansac, C., Bordes, V., Gontier, P., & Vachée, C. (2013). *Renouvellement et Rajeunissement des Instances Benevoles Dirigeantes* (Rapport de recherche du Projet REBDA)

- Renouvellement et Engagement des Bénévoles Dirigeants d'Association). Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / UMR EFTs.
- Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (2011). De l'instrumentalisation des agences de moyens au service du lien social à la « dé-professionnalisation » de l'animation ? In *Animation, culture et citoyenneté : Modèles de politiques socio-éducatives et socio-culturelles dans des contextes de changement*. Présenté à 5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Gontier, P., & Dansac, C. (2012). Du marché des services au marché des bénévoles : un rôle nouveau pour les entreprises associatives. In *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*. Présenté à XII<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS, Nancy, France.
- Kiesler, C. A. (1972). An experimental approach to commitment. *Humanitas*, 8(1), 79 - 96.
- Vachée, C., Gontier, P., & Dansac, C. (2013). La Gouvernance des Associations. In Christophe Dansac (Éd.), *Gouvernance des Associations et Motivations des Bénévoles* (p. 48-77). Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / Région Midi-Pyrénées / CPCA Midi-Pyrénées.